

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2013

Pirjo Lainio

# KOHTI PAREMPAA TULOSTA

– lounaskahvilan liiketoiminnan kehittäminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma: Palvelujen tuottaminen ja johtaminen| Restomomi

Opinnäytetyön valmistusajankohta: 2013 | Sivumäärä : 61

Ohjaaja: Juhana Lounela

Pirjo Lainio

## KOHTI PAREMPAA TULOSTA

Opinnäytetyössä keskityttiin kehittämään lounaskahvilan toimintoja tuloksellisempaan suuntaan. Ongelmana oli henkilöstökulujen suuruus suhteessa liikevaihtoon. Tavoitteena oli catering-palvelun myynnin lisääminen uuden yhteistyökumppanin avulla. Liikevaihdon kasvaminen tulee tapahtua samalla henkilöstökokoonpanolla, jotta henkilöstökulut saadaan alan suositussuhteen tasolle.

Kehittämisen lähtökohtatilanne ja tarve kartoitettiin yritysanalyysillä 2012 sekä yrittäjän kanssa neuvottelemalla. Päädyimme uuden yhteistyökumppanin etsintään ja sitä kautta myynnin lisäämiseen. Jotta myyntiä voidaan lisätä samalla henkilömäärällä, tulee toimintoja tehostaa. Työtä ja sen tehostamista kehitettiin havainnoinnilla ja osaamisen kartoittamisen avulla. Työn havainnoinnin seurauksena päädyttiin kehittämään työilmapiiriä ratkaisukeskeisen mallin avulla ja sitä kautta vaikuttamaan työn tehokkuuteen.

Ruoanvalmistusprosessin tasaisen laadun varmistamiseksi luotiin vakioruokaohjeita catering-palvelutoimintaan. Catering-palvelua kehitettiin kuvaamalla muistotilaisuuden palvelupolku ja luomalla tarjoiluhenkilökunnalle toimintaohjeet. Tämä tapahtui havainnoimalla tilaisuutta asiakkaana sekä ulkopuolisena havainnoijana.

Opinnäytetyön tuloksena lounaskahvilan työntekijöille luotiin selkeä ohjeistus työhön. Toimenkuvat selkeytettiin ja dokumentoitiin sekä luotiin vakioruokaohjeisto. Catering-palvelun työtehtävät asiakaskontaktipisteineen dokumentoitiin ja ohjeistettiin. Catering-palvelun myynnin lisäämiseksi luotiin muistotilaisuuksien ruokalistakansio. Tämän kansion avulla asiakkaille myydään catering-palvelua suoraan lounaskahvilasta muistotilaisuuksiin.

### ASIASANAT:

Kannattavuus, kehittäminen, toimenkuvat, ratkaisukeskeinen, tuotantoprosessi, vakiointi, laatu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme: Hospitality Management

Completion year of the thesis: 2013 | Total number of pages: 61

Instructor: Juhana Lounela

Pirjo Lainio

## TOWARDS BETTER RESULTS

The present bachelor's thesis focuses on developing the operations of a lunch café, in order to increase its profitability. The problem is that the percentage of the costs associated with the personnel is a significant share of the company's total turnover. The purpose is to increase the sales by co-operating with a new partner. The same number of staff members will create higher turnover at the same personnel costs as before.

The current situation and the need for development are analysed by conducting a business analysis in 2012 as well as by discussing the matter with the entrepreneur. The solution is that a new partner must be found to give boost to the sales. In order to increase the sales with the same number of staff, the operations will have to be more efficient. The efficiency of the work is explored by observing the employees and analysing the personnel's competence. As a result, it may be claimed that improving the working atmosphere by applying the solution-focused approach will increase the work efficiency.

To ensure the good quality of the food preparation process, some standardised recipes are created. Based on the results of observing a memorial service as a customer and as an outsider and the process was depicted and the waiters were given instructions on improving the catering service.

As the result, clear working instructions are provided for the workers of the lunch café, the job descriptions are clarified and documented and a list of standardised recipes is created. Furthermore, the duties of the catering staff are specified and documented. In order to increase the sales of the catering service, a menu folder for memorial services was created. With the help of the folder, the catering service for memorial services is easily available to customers directly from the lunch café.

### KEYWORDS:

Profitability, development, job descriptions, solution-focused, production process, standardisation, quality

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Yrityksen toimintaympäristö	8
1.2 Yrityksen toiminta-ajatus	9
<b>2 YRITYSANALYYSI</b>	<b>10</b>
2.1 Mahdollisuuksien ja uhkien analyysi	10
2.2 Kilpailuetuanalyysi	11
2.3 Portfolioanalyysi	12
2.3.1 Lounaskahvilan yritysanalyysin tulos	12
2.3.2 Talouden tilanne kesäkuussa 2013	14
<b>3 VÄLTTÄMÄTTÖMÄT TOIMENPITEET TULOKSELLISEEN TOIMINTAAN</b>	<b>16</b>
3.1 Laatu ja laadun vakiointi	17
3.1.1 Lounaskahvilan ruokaohjeiston nykytilanne	18
3.1.2 Lounaskahvilan ruokaohjeiden vakiointi	19
3.2 Henkilöstötoimintojen kehittäminen	20
3.2.1 Lounaskahvilan työilmapiirin nykytilanne	21
3.2.2 Lounaskahvilan työilmapiirin kehittäminen	23
3.3 Catering-toiminnan kehittäminen	24
3.3.1 Lounaskahvilan catering-palvelun nykytilanne	24
3.3.2 Lounaskahvilan catering-palvelun kehittäminen	25
<b>4 KEHITTÄMISMENETELMÄT</b>	<b>28</b>
4.1 Havainnointi	29
4.1.1 Havainnointi lounaskahvilassa	31
4.1.2 Havainnointi catering-tilaisuudessa	31
4.2 Ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä	32
4.2.1 Ratkaisukeskeinen lähestymistapa työilmapiirin kehittämisessä lounaskahvilassa	33
4.2.2 Ratkaisukeskeisen toimintamallin käyttäminen lounaskahvilan kehittämisessä	35

<b>5 TULOKSET JA YHTEENVETO</b>	<b>36</b>
5.1 Ruokaohjeiden vakioiminen	36
5.2 Työilmapiirin parantaminen	37
5.3 Catering-palvelun kehittäminen	38
<b>6 POHDINTA</b>	<b>41</b>
6.1 Catering-palvelun tulevaisuus	41
6.2 Kehittämiskohteiden vaikutus tulokseen	42
6.3 Oppimisprosessini	43
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Keskustelulomake
- Liite 2. Osaamiskartoituskaavake
- Liite 3. Tarjoiluhenkilökunnan työtehtävät asiakaskohtaamispisteissä
- Liite 4. Catering-palvelun ruokalistaehdotus palapaistipöytä
- Liite 5. Catering-palvelun ruokalistaehdotus kahvipöytä voileipäkahvilla
- Liite 6. Catering-palvelun ruokalistaehdotus keittopöytä
- Liite 7. Työnkuva lämpimien ruokien valmistus
- Liite 8. Työnkuva leivonta
- Liite 9. Työnkuva kylmät tilausruoat ja asiakaspalvelu
- Liite 10. Työnkuva asiakaspalvelu ja kassatyö
- Liite 11. Työnkuva yrittäjä
- Liite 12. Vakioitu ruokaohje rosollista
- Liite 13. Vakioitu ruokaohje vihersalaatista

## KUVIOT

Kuvio 1. Laadun vakioiminen portaittain (Huhtala & Pulkkinen 2009, 76).	18
Kuvio 2. Työpaikan ilmapiirin kehittäminen Edwards Demingin johtamismallin avulla (Lecklin & Laine 2009, 33).	23
Kuvio 3. Catering-toiminnan prosessit lounaskahvilan tuotantokeittiössä.	26
Kuvio 4. Tarjoiluhenkilökunnan prosessit catering-palvelun toimeksiantopaikassa.	27
Kuvio 5. Muistotilaisuuden asiakaskohtaamispisteet.	39

## TAULUKOT

Taulukko 1. Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon ja alan suositussuhde.	13
Taulukko 2. Yrityksen henkilöstökulujen ja raaka-ainekulujen suhde liikevaihtoon.	14
Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen saatko apua työkavereilta.	22
Taulukko 4. Vastaukset kysymykseen onko työilmapiiri hyvä.	22

# 1 JOHDANTO

Väitetään, että yritykset kehittyvät vain pakon edessä ja valitettavasti historia osoittaa tämän kyynisen väittämän todeksi (Kamensky 2010, 30). Jatkuva kehittyminen on kuitenkin yrityksen toiminnan elinehto. Se onnistuu, kun kaikki sekä työntekijät että johto osallistuvat kehittämiseen. Jatkuvaan kehittymiseen tarvitaan uusia ideoita ja toimintatapoja. Kaavamaisiin toimintatapoihin ja strategioihin jäänyt yritys on pian entinen. Toimintaympäristön muuttuessa yritysten tulee pysyä muutoksessa mukana. (Furman ym. 2004, 18.)

Opinnäytetyöni tavoite on kehittää lounaskahvilan toimintaa. Käytän nimitystä lounaskahvila, koska yritys haluaa pysyä tunnistamattomana. Keskityn tarkastelemaan kehittämistä tuottavuuden näkökulmasta. Tein aiemassa oppimistehtävässäni lounaskahvilasta yritysanalyysin, jonka tulokset löytyvät kappaleesta kaksi. Olen myös työskennellyt kyseisessä yrityksessä aiemmin. Yritysanalyysissä analysoin toiminnan tulosta vuosien 2010 - 2012 tilinpäätöstietojen perusteella.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda edellytykset liikevaihdon kasvattamiselle nykyisellä henkilöstökokoonpanolla. Liikevaihdon kasvattamisen edellytyksenä kyseisessä yrityksessä on tuotteiden laadun tasaaminen, työtehon parantaminen ja myynnin lisääminen. Tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa nykyisestä 300 000 eurosta 400 000 euroon. Tähän päästään ruokaohjeiden vakioinnilla ja työvaiheita vähentämällä esikäsiteltyjä tuotteita hyödyntäen, työilmapiiriä parantamalla ja catering-palvelun myyntiä lisäämällä. Aiheen valintaan vaikutti yritysanalyysi, jonka perusteella joko liikevaihtoa pitää kasvattaa tai henkilökuntaa supistaa.

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe käsittelee yritysanalyysia ja lounaskahvilan yritysanalyysin tulosta. Työn toinen vaihe käsittelee kehittämiskohteita ja kohteiden toteutusta lounaskahvilassa. Kehittämismenetelminä tässä työssä käytettiin havainnointia ja ratkaisukeskeistä toimintamallia. Työn lopussa on tuloksia, joihin kehittämisessä päädyttiin.

## 1.1 Yrityksen toimintaympäristö

Yritysmuotona on yksityinen elinkeinonharjoittaja. Yritys sijaitsee pienessä kaupungissa lähellä kaupungin ydinkeskustaa ja löytyy kaupparekisteristä vuodesta 1999. Nykyisissä tiloissa yritys on toiminut vuodesta 2000. Elinkeinonharjoittajana toimii naispuolinen yrittäjä. Yrityksen päätoimiala on kahvila-ravintola, ja yrityksellä ei ole anniskeluoikeuksia.

Lounaskahvila on toiminut samoissa toimitiloissa reilut kymmenen vuotta mutta on silti melko tuntematon paikkakunnalla. Ensimmäiseksi nimestä tulee mieleen sijainti. Usein ihmiset kuvittelevat yrityksen sijaitsevan satamassa, koska nimi viittaa satamaan. Toinen yrityksen tunnettavuutta heikentävä seikka on yrityksen ulkonäkö. Yritys on edullisesti vuokralla entisen pienen päivittäistavarakaupan tiloissa. Rakennus ei ole ulkoasultaan lounaskahvilana kutsuva. Rakennus on suojeltu kohde, joten sitä ei voi muuttaa ilman museoviraston hyväksyntää. Osin tämän vuoksi tilat ovat kahvilatoiminnan kannalta epäkäytännölliset ja ahtaat.

Yrityksen liikevaihto pyörii hieman alle 300 000 eurossa vuosittain ja siellä työskentelee neljä vakituista työntekijää elinkeinonharjoittajan lisäksi. Yksi vakituista työntekijöistä tekee lyhennettyä, neljäpäiväistä, työviikkoa.

Itse kahvilan puolelle, jossa on seitsemän pöytää, mahtuu 28 henkilöä ruokailemaan kerralla. Muutama lisäistuin on mahdollista ottaa käyttöön. Kahvilaa ei voi laajentaa, koska rakennusta ei voi muuttaa ulkoisesti. Lupaa terassin rakentamiseen ei ole museovirastosta saatu, joten fyysistä laajenemismahdollisuutta yrityksellä ei ole nykyisissä toimitiloissa. Yrittäjä ei halua muuttaa kyseisestä toimitilasta.

Yritys toimii ruoanvalmistuksen osalta edellä mainitussa liiketilassa, jossa sijaitsee myös lounaskahvila. Osa ruoasta myydään ja nautitaan paikan päällä, osa leivonnaisista myydään toisille yrityksille, kuten kahviloille ja osa tuotteista kuljetetaan asiakkaan haluamaan paikkaan. Kuljetettu ruoka menee joko lounaskah-



vilan omaan catering-palveluun tai muihin tilaisuuksiin. Lounaiden kuljettaminen toisiin yrityksiin lopetettiin kannattamattomana keväällä 2013.

## 1.2 Yrityksen toiminta-ajatus

Yrityksessä panostetaan kotitekoiseen ruokaan. Ruoka tehdään mahdollisuuksien mukaan itse hyödyntäen lähituottajien tuotteita. Tuotteisiin ei lisätä säilöntäaineita tai muita lisäaineita. Tuotevalikoima on laaja. Asiakkailla on mahdollisuus tuoda myös oma reseptinsä ja saada näin haluamaansa ruokaa. Yrityksen keskeinen arvo on kotitekoisuus.

Lounaskahvilan pääasiallinen tulonlähde on catering-toiminta ja tilausruoat. Catering-palvelua tarjotaan asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja tuotekokonaisuuksia räätälöidään toiveiden mukaan. Ruoat kuljetetaan juhlapaikalle joko tarjoiluhenkilökunnan kera tai ilman. Catering-palvelua tilataan usein kertaluontoisiin elämäntilaisuuksiin sekä muihin juhlatilaisuuksiin ja illanviettoihin. Asiakaskunta koostuu eri-ikäisistä ihmisistä ja yhtenä ostokriteerinä on hintavertailu.

Lounasasiakkaat koostuvat 90 prosenttisesti kanta-asiakkaista, jotka ruokailevat kahvilassa päivittäin. Loput 10 prosenttia ovat satunnaisia ohikulkijoita ja ihmisiä, jotka syystä tai toisesta haluavat välillä vaihtelua lounasruokaan. Kahvilan asiakaskunnasta suurin osa käy lounaalla päivittäin ja asiakkaat ovatkin tulleet henkilökunnalle tutuiksi. Lounasasiakkaita yrityksessä käy päivittäin noin 40 – 50 henkilöä. (Yrittäjä 2013.)

Yrityksen suurin ja ainoa muistotilaisuuksien yhteistyökumppani oli maaliskuuhun 2013 asti kaupungissa sijaitseva hautaustoimisto, johon myydään catering-palvelua. Yritys teki tarjouksen catering-palvelusta toisen hautaustoimiston kanssa alkuvuodesta 2013. Tarjous hyväksyttiin ja huhtikuussa 2013 yhteistyö käynnistyi.

## 2 YRITYSANALYYSI

Yritysanalyysit voidaan jakaa organisaatio- ja tuote – markkinat -analyyseihin, toimintojen analyyseihin sekä laskennallisiin analyyseihin. Yritysanalyysi on hyvä tehdä muutaman vuoden välein ja analyysijä laadittaessa tulee olla käytössä useita eri tietolähteitä. Analysoinnin tuloksena yritykselle syntyy näkemystä omista vahvuuksista ja heikkouksista. (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2006.) Analyysien merkitys ymmärretään yleensä hyvin periaatteellisella tasolla, mutta vain harvat yritykset ovat tyytyväisiä niiden tasoon. Analysointi pitäisi olla jatkuva prosessi, jota tehdään systemaattisesti. (Kamensky 2010, 113.)

Organisaatioanalyysissä yritys määrittelee omaa asemaansa tarkastelemalla resurssejaan ja kykyjään. Yrityksen strategisia toimintoalueita voidaan tarkastella erilaisilla markkinoiden kiinnostavuus – kilpailuasetelma -analyysien avulla. Markkinoiden analysoinneissa voidaan tarkastella markkinoiden eri osa-alueita. Laskennallisten analyysien avulla voidaan taas tarkastella tuloksellisuutta ja tuote – markkinat -analyyseissä kootaan asiakasryhmittäin tietoja. (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2006.)

Analyysit jakautuvat käytännössä aina kahteen pääryhmään, joita ovat ympäristöanalyysi ja yrityksen sisäinen analyysi (Kamensky 2010, 115). Tekemäni yritysanalyysi on sisäinen analyysi. Tein laskennallisen analyysin vuonna 2012 ja se perustuu yrityksen tilinpäätöstietoihin. Yrityksen toimintaa ja tulosta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tällaisia erilaisia näkökulmia ovat muun muassa selvittää yrityksen mahdollisuudet ja uhat, kilpailuetu sekä tuotteiden tuottavuus.

### 2.1 Mahdollisuuksien ja uhkien analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on suosituimpia ja tunnetuimpia yritysanalyyseista. Sen avulla tunnistetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysissä yritystä tarkas-

tellaan yrityksen sisäisesti ja ulkoisesti. Tekijöitä, joihin yritys itse kykenee vaikuttamaan, ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet auttavat yritystä menestymään, heikkoudet taas estävät yrityksen menestymistä. Tekijöitä, joihin yritys ei itse kykene vaikuttamaan, ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia yritys menestyy ja uhat puolestaan vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.)

SWOT-analyysi on kahden pääryhmän eli ympäristöanalyysin ja sisäisen analyysin risteytys, jossa yhdistetään sekä ympäristöön että sisäiseen tilaan liittyviä tekijöitä (Kamensky 2010, 115). SWOT-analyysi antaa mielenkiintoista informaatiota yrityksen toimintamahdollisuuksista. Analyysin avulla yrityksen mahdollisuuksia voidaan vertailla markkinoilla oleviin mahdollisuuksiin. On selvää, ettei yritys voi koskaan hyödyntää kaikkia markkinoilla olevia mahdollisuuksia, mutta on järkevää selvittää ne mahdollisuudet, joiden hyödyntämiseen on parhaimmat edellytykset osaamisen ja vahvuuksien kannalta. (Haverila ym. 2009, 58.)

## 2.2 Kilpailuetuanalyysi

Kilpailuetuanalyysin ydin on erilaistaminen, joka edellyttää asiakas- ja markkinatietoisuutta. Yritystoiminta edellyttää, että jokin asiakasryhmä pääsee osaksi kilpailuedusta, jota muilla yrityksillä ei ole. Lähtökohtana on, että yritys erilaistaa tuotteen tai palvelun jonkun tekijän osalta, ja tämä erilaisuus antaa yritykselle kiistattoman edun kilpaileviin yrityksiin nähden. (Haverila ym. 2009, 59.)

Koska toimintaympäristö ei koskaan ole vakaa vaan koko ajan muuttuva, tulee yrityksen kilpailuetujen muuttua ympäristön tekijöiden muuttuessa. Yrityksen on kehitettävä strategiaansa avainvahvuksiensa ja -heikkouksiensa pohjalta, jotta se pystyy hyötymään ympäristön mahdollisuuksista. Tällöin yrityksen tulisi analysoida myynnin kehitystä mahdollisimman yksityiskohtaisesti tuotteittain, asiakasryhmittäin ja alueittain. Näin yritys pystyy mahdollisimman pian muuttamaan toimintaa ympäristön muuttuessa. ( Mts. 59-60.)

## 2.3 Portfolioanalyysi

Koska markkinat muuttuvat ja monimutkaistuvat koko ajan, ovat monet yritykset siirtyneet suunnittelemaan strategiaansa portfolioanalyysin pohjalta. Analyysi auttaa tekemään tarvittavia päätöksiä siitä, mihin kannattaa panostaa ja mistä tulisi vetäytyä. Yleisin portfolioanalyysimalli on Boston Consulting Groupin malli, jossa kaikki strategiset businessalueet sijoitetaan niin sanottuun portfoliomatriisiin. (Haverila ym. 2009, 60.)

Portfoliomallissa tuotteet ovat jaoteltu tähtituotteisiin eli nämä ovat tuotteita, joiden kysyntä kasvaa voimakkaasti. Tähdet tarvitsevat rahaa nopean kasvun rahoittamiseen ja tuottavat hyvin. Lypsylehmät kuvaavat tuotteita, jotka ovat yleensä olleet markkinoilla kauan ja tuottavat yritykselle rahaa. Kysymysmerkit kuvaavat tuotteita, jotka tarvitsevat kehittymiseen panostusta, mutta tuotteen menestymisestä ei ole varmuutta. Koirat taas kuvaavat tuotteita, jotka tuottavat omien kustannustensa verran, mutta eivät tuota voittoa. (Mts. 61.)

Lounaskahvilan tuotteita ei ole portfolioanalyysin mukaisesti luokiteltu. Keskustelin tuotteiden tuottavuudesta yrittäjän kanssa ja hänelle ei tullut yhtään niin sanottua tähtituotetta mieleen (Yrittäjä 2013). Tällaisia tähtituotteita eli tuottavia tuotteita jokainen yritys kuitenkin tarvitsee. Yrityksen toimintaa pohdittaessa tuli esiin gluteenittomien tuotteiden valmistuksen mahdollinen lopettaminen kannattamattomana tai tuotevalikoiman radikaali supistaminen. Yrityksessä on valmistettu kerran viikossa gluteenittomia tuotteita, mutta tuotteiden kysyntä ei ole riittävää. Tämän työn puitteissa en pysty tuoteanalyysia tekemään, mutta tuotekohtainen analysointi olisi yrityksessä tarpeen, koska kaikki tuotteet eivät ole nykyisillään tuottavia.

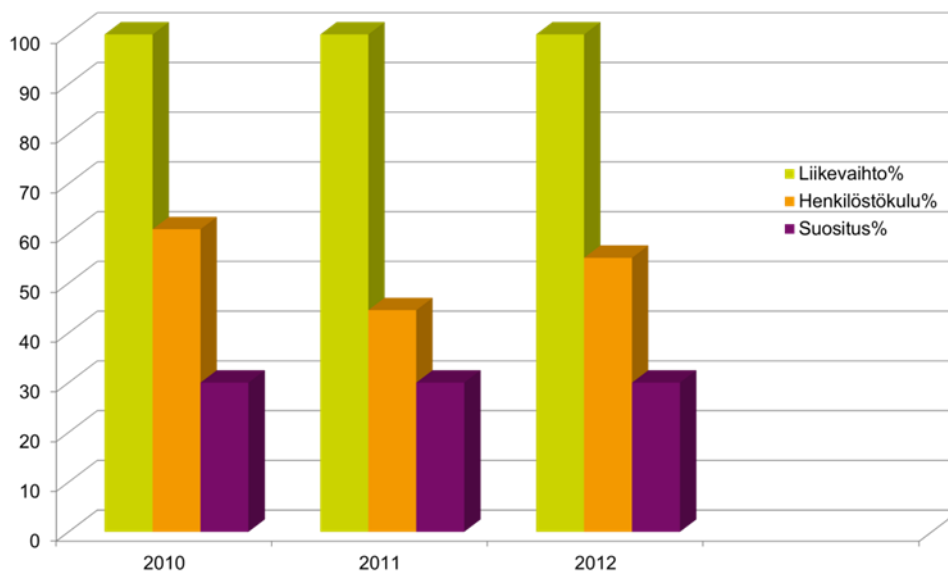
### 2.3.1 Lounaskahvilan yritysanalyysin tulos

Kannattavuuden seuranta ja nopea reagointi muutoksiin pitävät liiketoiminnan terveellä pohjalla. Katteen heikentyminen ei välttämättä näy heti tuloksessa, joten kannattavuuden seuranta on ensiarvoisen tärkeää. Ravintolaruoan hin-

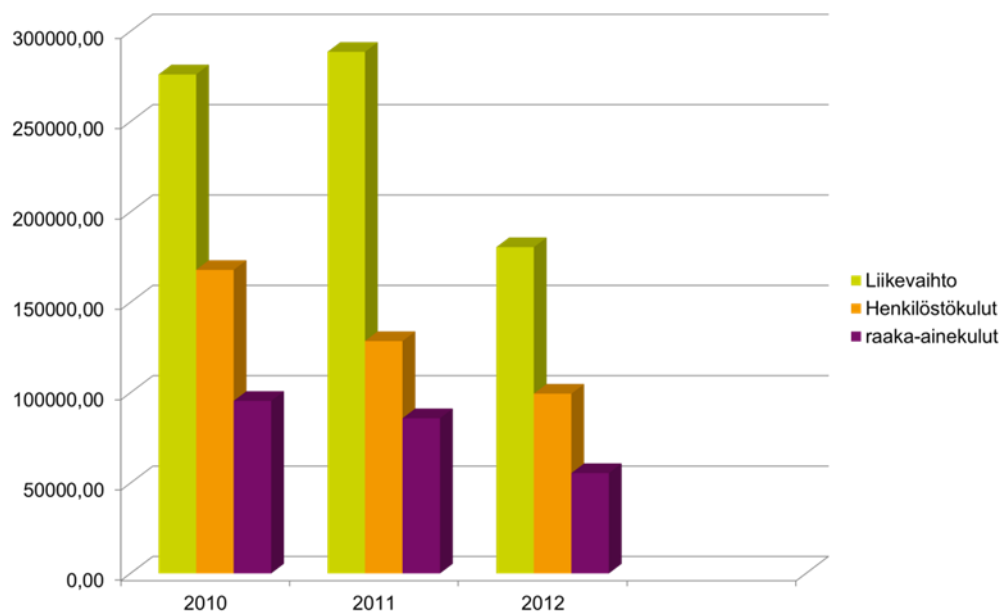
nasta noin kolmannes koostuu raaka-ainekustannuksista. (Halmesmäki 2013, 5.)

Tekemäni yritysanalyysi oli laskennallinen ja se perustui lounaskahvilan tulos ja taselaskelmiin ajalta 1.1.2010 – 31.8.2012. Käytettävissäni oli yrityksen tilinpäätöstiedot kyseiseltä ajanjaksolta.

Tutkimieni tilinpäätöstietojen osalta yrityksen taloudellinen lähtökohtatilanne on tappiollinen. Yritys on elinkelpoinen, vaikka tällä hetkellä velkasaneerauksessa. Yrityksen henkilöstökulut ovat suhteettoman suuret liikevaihtoon verrattuna. Tilinpäätöstietojen mukaan henkilöstökulut olivat lounaskahvilassa parhaimmillaan noin 45 % liikevaihdosta ja pahimmillaan lähes 60 % liikevaihdosta. Työvoimakulut tulisi olla hotelli- ja ravintola-alalla keksimäärin 30 % liikevaihdosta (Heikkilä & Saranpää 2010, 97). Raaka-ainekulut olivat lounaskahvilassa keskimäärin noin 30 – 35 % liikevaihdosta. Hotelli- ja ravintola-alalla raaka-ainekulut henkilöstökulujen kanssa ovat yleensä keskimäärin 65 – 70 % liikevaihdosta (Heikkilä & Saranpää 2010, 97).



Taulukko 1. Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon ja alan suositussuhde.



Taulukko 2. Yrityksen henkilöstökulujen ja raaka-ainekulujen suhde liikevaihtoon.

Kuten taulukoista 1 ja 2 käy esiin, ovat henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon liian suuret. Yritys tuotti voittoa vuonna 2011 hieman alle 30 000 euroa. Yrityksen pääoma on kuitenkin negatiivinen reilut 30 000 euroa tilikauden voiton vähentämisen jälkeen. Pitkäaikaista osamaksuvelkaa yrityksellä oli (elokuussa 2012) reilut 16 000 euroa ja saneerausvelkaa reilut 39 000 euroa.

Tämän suuruusluokan liikevaihdolla, noin 300 000 €, yritys pystyy työllistämään kolme ja puoli henkilöä. Näin rahaa jäisi myös investointeihin ja yritys tuottaisi yrittäjälle voittoa. Yrityksen tulee tuottaa taloudellista hyötyä omistajalleen. Henkilöstökulut ovat suhteettoman suuret, ja niitä tulee supistaa tai liikevaihtoa kasvattaa.

### 2.3.2 Talouden tilanne kesäkuussa 2013

Sain yrityksen reaaliaikaiset tilinpäätöstiedot ja taselaskelmat elokuussa 2013 käyttöön. Niistä selviää, että vuonna 2012 liikevaihto oli 282 691,23 euroa ja yritys tuotti liikevoittoa 8274,76 euroa. Rahoituskulujen, tilinpäätössiiirtojen ja verojen jälkeen tulos oli positiivinen 14,51 euroa. Henkilöstökulut olivat yhteen-

sä 146 612,48 euroa, jolloin ne muodostivat vuoden 2012 liikevaihdosta noin 52 %. Vuoden 2013 (1.1. - 30.6.2013) tuloslaskelman mukaan henkilöstökulut olivat noin 53 % liikevaihdosta. Liikevoitto ennen rahoituskuluja, tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 7277,44 euroa ja tilikauden voitto oli 3786,77 euroa.

Kuten tulos näyttää, ei tilanne ole henkilöstökulujen osalta vielä kohentunut yritysanalyysin valmistumisen jälkeen. Tähän vaikuttaa se, että yhteistyö uuden hautaustoimiston kanssa alkoi hitaasti. Kesäkuukausien henkilöstökuluja raskautavat myös työntekijöiden lomarahat sekä kesälomien ajaksi palkatun sijaistyövoiman kustannukset. Syksyä kohden catering-toiminnan tilaukset ovat tasaisesti kasvaneet ja näin vaikuttaneet tulokseen positiivisesti.

### **3 VÄLTÄMÄTTÖMÄT TOIMENPITEET TULOKSELLISEEN TOIMINTAAN**

Yrityksen tuloksen kannalta on tärkeämpää tehdä oikeita asioita kuin asioita oikein. Oikeiden asioiden löytyminen on yksi tärkeimmistä edellytyksistä tuloksellisuuteen. Yrityksen tulee tunnistaa oikeat polut ja suunnat, jotta välttään virhearvioinneilta. Oikeiden asioiden hahmottamisessa voidaan käyttää apuna ABC-luokittelua. Tärkein asia ryhmitellään A-luokkaan, kun taas vähemmän tärkeät asiat ryhmitellään C-luokkaan. (Lecklin & Laine 2009, 20.)

Vuosien varrella, yrityksen toiminnan kasvaessa, tilauksia on otettu vastaan ja kasvatettu liikevaihtoa, mutta ei ole pysähdetty miettimään yrityksen suuntaa ja tehty tarpeellisia valintoja. Yritys on ottanut lähes kaikki tilaukset vastaan laskematta, onko se kannattavaa, ja se näkyy tuloksessa. Koska säilytystilat ovat rajalliset, tulee järkevästi suunnitella myytävien tuotteiden lista ja työstää vakio-ohjeet. Näin saadaan raaka-aineet mahdollisimman taloudellisesti hyödynnettyä. Puolivalmisteiden ja esivalmistettujen tuotteiden määrällä voidaan vaikuttaa henkilöstön määrään ja sitä kautta henkilöstökulujen suuruuteen.

Eri elinkaarivaiheessa olevilla yrityksellä on erilaisia tarpeita. Yritykset voivat luoda radikaalin uuden innovaation tai yritykset voivat uudistaa toimintaansa asteittain pienillä uudistuksilla. (Innorisk, 2008.)Tässä työssä päädyttiin kehittämään toimintaa pienillä muutoksilla, koska yrittäjä ei ole valmis radikaaleihin muutoksiin.

Tärkeimpiin eli A-luokkaan kuuluu ruoan tasainen laatu. Jotta tasalaatuista ruokaa pystytään tuottamaan, yritykseen tulee luoda vakioruokaohjeet. Vakioidut ruokaohjeet takaavat tasalaatuisen tuloksen tekijästä riippumatta. Toinen tuloksellisuuteen vaikuttava seikka, joka myös on A-luokkaan kuuluva asia, on henkilöstön tehokkuus ja tuottavuus työvuoron aikana. Kolmantena kehittämisen kohteena on niin ikään A-luokkaan kuuluva seikka eli myynnin lisääminen. Koska yrityksen tuottavimmat artikkelit ovat catering-palvelu ja tilausmyynti, tavoitteena



on niiden lisääminen. Tässä työssä keskitytään catering-palvelun myynnin kasvattamiseen muistotilaisuuksien osalta.

### 3.1 Laatu ja laadun vakiointi

Miten laatu määritellään? Laatu voi olla jokaiselle vähän erilaista. Laadun voi kuitenkin määritellä seuraavasti: ”Lupaa vain sellaista, johon varmuudella pystyt. Pidä lupauksesi. Se on laatua!” (Lehtinen ym. 2011, 118.)

Laadulla on monia erilaisia merkityksiä. Laadulla tarkoitetaan sopivuutta käyttötarkoitukseen, kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet sekä tyytyväisyyttä ja rahaa. Laatu tarkoittaa eri yhteyksissä erilaisille ihmisille erilaisia asioita. Se voi liittyä odotuksiin, toimintaan, tuotteeseen, kokemukseen sekä käsityksiin. (Lecklin & Laine 2009, 15-16.)

Kun laadulla tarkoitetaan sopivuutta käyttötarkoitukseen, tulee sen vastata asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Asiakas on yleensä laadun lopullinen arvioija. Tuotteet ja palvelut tehdään asiakkaita varten ja siksi heidän ääntään tulee kuunnella. Vaikka asiakkaat eivät ole aina oikeassa, he rahoittavat toiminnan. Tämän vuoksi tuotteiden virheiden määrää tulee vähentää. Teollisuudessa on tuotevirheiden vähentäminen ollut keskeinen osa tuotekehittelyssä jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien. (Mts. 18.)

Virheettömyyden tai lähes virheettömyyden ohella laatu tarkoittaa myös taloudellista tehokkuutta. Toimintaa tulee kehittää siten, että tuottamattomat työvaiheet karsitaan pois. Myös yrityksen koko toimintaa tulee arvioida: mikä on sellaista toimintaa, joka voidaan ulkoistaa tai ostaa edullisemmin alaan erikoistuneilta toimijoilta? (Mts. 19.)

Laatua on myös työn vakiointi. Vakioidun työn käsite tarjoaa käytännön lähestymistavan kehittämiseen. Käsitteen mukaisesti jokaiselle prosessille ja työtehtävälle on olemassa paras ja lopputuloksen kannalta luotettavin sisältö, suoritustapa ja järjestys. Tätä kokonaisuutta voidaan viedä jatkuvan kehittämisen periaatteella eteenpäin. (Huhtala & Pulkkinen 2009, 75.)



Kuvio 1. Laadun vakioiminen portaittain (Huhtala & Pulkkinen 2009, 76).

Vain muutos on pysyvää ja sen huomioiminen lisää yrityksen kilpailukykyä. Tuotekehityksen merkitys on nykypäivänä korostunut yhteiskunnan nopean muutoksen mukana. Maailma muuttuu koko ajan ja yritysten tulee pysyä ajan hermoilla. Asioita voidaan myös aina tehdä paremmin ja niitä voi pienin askelin jatkuvasti parantaa. Kehittämiseen tarvitaan koko henkilökunnan osallistuminen. (Lecklin & Laine 2009, 22.)

### 3.1.1 Lounaskahvilan ruokaohjeiston nykytilanne

Lounaskahvilassa on leivonnaisille vakioidut ohjeet, joita käytetään tuotteita valmistettaessa. Tämän vuoksi vakiointi suunnataan lämpimien ja kylmien ruokien ohjeiden luomiseen. Lounaskahvilassa on hyviä ruoanvalmistuskirjoja, joissa on hyviä ruokaohjeita, mutta työvuoron aikana ei ole aikaa lähteä kirjoista ohjeita etsimään.

Tällä hetkellä, vakio-ohjeiden puuttuessa, käytäntönä on, että työntekijä valmistaa ruoan siten kuin parhaaksi näkee ja muistaa. Tämän vuoksi lopputulos ei ole tasalaatuinen vaan vaihtelee tekijän mukaan. Jokaisella työntekijällä on alan ammatillinen koulutus, mutta se ei takaa tasaista laatua, koska ruokaa voidaan tehdä ja maustaa monella tavalla.

### 3.1.2 Lounaskahvilan ruokaohjeiden vakiointi

Ruokaohjeiden vakioiminen aloitetaan tuotekehittelystä ja ruokatuotteen kehittelystä. Lähtökohtana on yrityksen liikeidea ja sen tulee näkyä tuotteistossa. Vakio-ruokaohjeisto on yrityksen kulmakivi, jonka avulla taataan tasalaatuinen tulos työntekijästä riippumatta. (Lehtinen ym. 2011, 86.)

Koska lounaskahvilassa toiminta on jakautunut sekä päivittäiseen lounaskahvilatyöhön että catering-palveluun, ruokalajien suuren määrän vuoksi tässä työssä keskitytään catering-palvelun ruokalajien vakioimiseen muistotilaisuuksien ruokalistojen osalta. Kaikkia muistotilaisuuslistoissa olevia ruokalajeja on mahdollisuus tilata myös muihin juhliin ja osa ruoista esiintyy myös yrityksen lounaslistoilla. Tämän vuoksi yritys saa vakioinnista huomattavaa hyötyä.

Vakiointi aloitettiin kokoamalla ruokalistoista vakioitavat ruokalajit. Tämän jälkeen, Jamix-ruoka-alan ammattiohjelmaa hyväksi käyttäen, tehtiin ruokaohjeesta raakaversio. Siihen laitettiin vain ruokalajien raaka-aineet. Nämä raaka-aineluettelolistat annettiin yrittäjälle, joka valmistaessaan kyseistä ruokaa laittoi raaka-aineiden määrät ylös. Listaannettiin ylös myös annosmäärä ja valmiin ruoan määrä. Mittaamisessa käytettiin vaakaa ja vetomittoja.

Kun ruoka oli kerran valmistettu, tehtiin ohje kymmenelle hengelle. Seuraavan kerran kun kyseistä ruokaa valmistettiin, tehtiin se ohjeen avulla ja ohjeeseen merkittiin poikkeamat. Lopputulosta verrattiin siihen, mikä sen pitäisi yrittäjän mielestä olla. Jos ohjeeseen ei tarvinnut tehdä muutoksia, ohje tulostettiin ja lisättiin tarpeen tullen myös kuva ruokalajista. Tämän jälkeen ohje laminoitiin ja laitettiin siihen työpisteeseen, jossa kyseistä ruokaa valmistetaan. Näin jokaisel-

la työvuorossa toimivalla on samanlaiset edellytykset valmistaa tasalaatuista ruokaa ohjetta noudattamalla.

Koska ruokalajeja on yrityksessä valmistettu jo usean vuoden ajan, käytettiin yrityksessä olevaa ammattiosaamista hyväksi. Jos luotaisiin täysin uusia ruokaohjeita, tulisi niitä testata ja muokata enemmän. Ruokaohjeiden kehittämiseen alusta saakka ei tässä tapauksessa ole syytä.

### 3.2 Henkilöstötoimintojen kehittäminen

Henkilöstötoimintoja kehitettäessä kohteena voi olla mikä tahansa toimintaan vaikuttava asia. Kehittämistoiminta pyrkii yleensä parantamaan henkilöstövoimavarojen ja prosessien tehokkuutta. Yrityksen toimintaan liittyvät muutokset saattavat olla lähtökohtina tällaiseen kehittämiseen. Kehittämishankkeet ovat tarpeen silloin, kun paine asioiden muuttamiseen on suuri. Hanke voi vaihdella laajuudeltaan, se voi olla pienen ryhmän piirissä tapahtuva tai se voi osallistaa laajan joukon ihmisiä. Kehittämishankkeen tavoitteena on, että tietyn ajan jälkeen valittu asia on onnistuttu siirtämään aiempaa kehittyneemmälle tasolle. (Viitala 2009a, 334.)

Yrityksen elinkelpoisuuden edellytys on tuottavuus. Henkilöstö on useiden yritysten kriittinen kilpailutekijä ja samalla ehkä myös suurin kustannuserä. Henkilöstö saattaa olla myös ainoa todellinen joustotekijä yrityksessä. Yrityksessä saatetaan kuitenkin tehdä lyhytaikaisia henkilöstöpäätöksiä ilman tietoa päätösten ja muutosten pitkäaikaisvaikutuksista. Tällöin henkilöstökustannusten supistaminen aiheuttaakin niiden lisääntymistä pidemmällä ajanjaksolla mitattuna tai tuotannon pienenemistä. Usein syynä tällaisiin ratkaisuihin on se, ettei päätöksentekijöillä ole riittävästi asiaa käsittelevää tietoa, jonka avulla ratkaisuja voi pohtia ja vertailla. (Mts. 319.)

Henkilökunnan uusien asioiden vastaanottamiskykyä voidaan arvioida suhteessa työn hallittavuuden ja mielekkyyden kokemuksen tilaan. Jos työtä ei enää koeta mielekkäänä, on syytä satsata työn merkityksellisyyden kokemuksen palauttamiseen ennen kuin otetaan seuraava askel kehityksessä. Työn merkityk-

sellisyyden kokemus tulisi vähitellen siirtyä myös uusiin perustehtäviin. Jos työn tärkeäksi koettujen asioiden täyttämiseen ei ole tarvittavia resursseja, osaamista tai aikaa, tuloksena voi olla epävarmuutta. Työn liiallinen kuormittavuus syö pidemmällä tähtäimellä motivaatiota ja voimia panostaa muutokseen, koska tällöin työn hallinnan tunne heikkenee. (Nuutinen & Lappalainen 2010, 187.)

Osaavan, hyvinvoivan ja oikein asennoituneen, motivoituneen henkilöstön avulla yritys saa huomattavaa kilpailuetua. Yritys voi edistää työtyytyväisyyttä hyvillä henkilöstökäytännöillä. Ongelmana on, miten työtyytyväisyyden vaikutuksen tulokseen saa mitattua. Tutkittua tulosta on vähän, mutta kauppaketju Searsilla työntekijöiden asenteen parannus on näkynyt asiakastyytyväisyytenä, joka näkyi lopulta myynnin lisäämisestä. (Viitala 2009b, 382-384.)

### 3.2.1 Lounaskahvilan työilmapiirin nykytilanne

Kehittämistä vaativa asia, joka nousi esiin sekä keskustelussa että havainnoidessani työskentelyä lounaskahvilassa, oli työilmapiiri. Työskentelyilmapiiri oli havaintojeni mukaan huono. Työntekijät ilmaisivat tyytymättömyyttään toisten työntekijöiden työpanokseen vihjailemalla sekä suorasanaisesti työntekijän poistuttua paikalta. Työskentelyssä ei näkynyt työn iloa tai tyytyväisyyttä omaan työhön.

Työntekijöiden erimielisyyksien vuoksi kaikilla on työpaikalla varautunut olo. Yksi työntekijä sanoi miettivänsä välillä aamuisin, uskaltaako työpaikalle edes tulla. Tämä johtuu siitä, että työntekijät riitelevät keskenään äänekkäästi tiuskien ja naljaillen. Riitely näkyy ja kuuluu sekä kaikille työntekijöille että myös asiakkaille. Tällaisessa ilmapiirissä on hankalaa työskennellä, ja se vaikuttaa myös vapaa-aikaan. Stressin kartoittamiskyselyn mukaan suurimmat pisteet eli 11 pistettä sai kysymys ärsyynnytkö työkavereistasi. Jokainen vastaajista oli vastannut, että ärsyyntyy jonkin verran tai melko paljon. Ainoastaan lämpimissä ruoissa työskentelevä työntekijä oli jättänyt koko lomakkeen täyttämättä kieliongelman vuoksi.

Täysin samaa mieltä	20 %
Samaa mieltä	
En osaa sanoa	20 %
Eri mieltä	20 %
Täysin eri mieltä	40 %

Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen saatko apua työkavereilta.

Kuten vastauksista näkyy, työntekijät kokevat jääneensä ilman toisten työntekijöiden tukea työssään. Ainoastaan yksi työntekijä kokee saavansa riittävästi tukea toisilta. Yksilöllisissä keskusteluissa tuli esiin tuen kokemisen puute muiden, paitsi tämän yhden työntekijän osalla. Keskustelussamme tuella tarkoitettiin ihan konkreettista työapua. Keskustelussa jokainen kuitenkin omasta mielestään auttoi muita työntekijöitä.

Täysin samaa mieltä	20 %
Samaa mieltä	
En osaa sanoa	
Eri mieltä	60 %
Täysin eri mieltä	20 %

Taulukko 4. Vastaukset kysymykseen onko työilmapiiri hyvä.

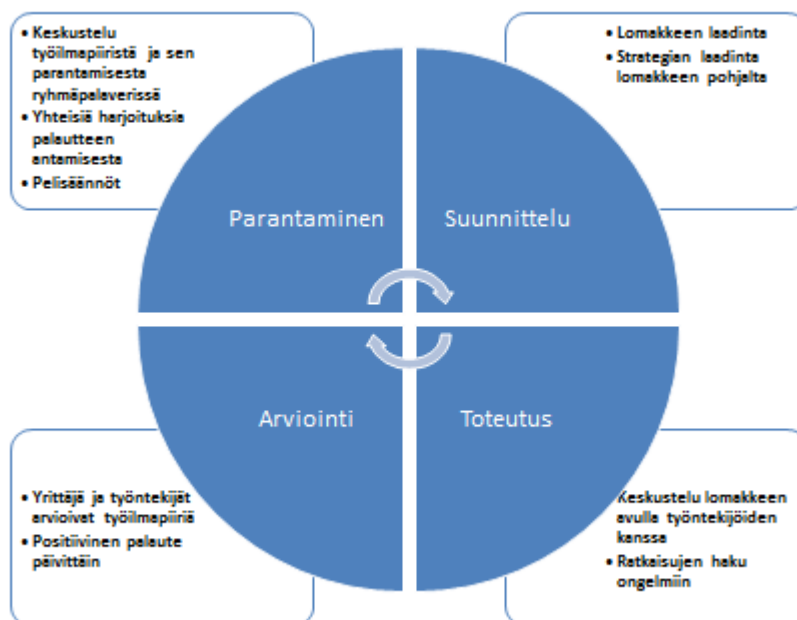
Ainoastaan yksi työntekijä on tyytyväinen työilmapiiriin. Neljän työntekijän mielestä työilmapiiri on huono. Kuitenkin kysymykseen kannustan muita 80 % vastanneista mielestään kannustaa toisia. Ainoastaan yksi ei osannut vastata kysymykseen.

Keskustellessamme työntekijöiden kanssa yksittäin minulle välittyi kuva, että työntekijät kuvittelivat olevansa ja käyttäytyvänsä paremmin kuin todellisuus osoittaa. Jos jokainen kannustaisi työkavereita (kuten omasta mielestään teki), niin työilmapiirissä ei olisi nykyisen kaltaisia ongelmia.

### 3.2.2 Lounaskahvilan työilmapiirin kehittäminen

Työilmapiirin kehittämisessä lähdettiin liikkeelle luomalla kehityskeskustelulomake (liite 1). Yrittäjän aviopuoliso toimii työnjohtajana suuremmassa yrityksessä ja päädyimme muokkaamaan hänen jo hyväksi havaitsemaansa kehityskeskustelulomaketta. Työntekijät täyttivät lomakkeen ennen keskustelua. Kävimme lomakkeen yhdessä läpi keskustellen ja pohdimme tilannetta ratkaisukeskeistä lähestymistapaa hyödyntäen. Keskustelut suoritettiin sekä työpäivän aikana että työpäivän jälkeen. Keskusteluissa oli työntekijän ja itseni lisäksi yrittäjä.

Jotta työilmapiirin kehittäminen ei jää pelkkään yhteen keskusteluun, käytettiin kehittämisen työkaluna Edwards Demingin luomaa johtamismallia, joka sopii apuvälineeksi useimpien organisaatioiden kehittämiseen. Mallissa ensimmäisenä on suunnitteluvaihe ja sen jälkeen toteuttaminen. Kolmas vaihe on tulosten arviointi ja viimeisenä arvioinnin perusteella tapahtuva parantaminen. (Lecklin & Laine 2009, 32.)



Kuvio 2. Työpaikan ilmapiirin kehittäminen Edwards Demingin johtamismallin avulla (Lecklin & Laine 2009, 33).

Yksilöllisten keskustelujen jälkeen jokainen arvioi ja parantaa omaan panostaan työilmapiirin luomisessa. Sovimme yhteisen palaverin työilmapiirin kehittämistä kolmen viikon päähän yksilökeskusteluista. Myös yhteisessä keskustelussa käytettiin ratkaisukeskeistä mallia, joka tuotiin työntekijöille esiin jo yksilöllisessä keskustelussa. Näin suunnattiin työntekijöiden keskittyminen ratkaisuihin.

### 3.3 Catering-toiminnan kehittäminen

Palvelua kehitettäessä palvelutapahtuma voidaan jakaa pieniin eri osiin. Näin jokainen palvelun osa saadaan näkyväksi ja pystytään vakioimaan. Tähän pilkkomiseen voidaan käyttää erilaisia tekniikoita, joissa palveluprosessit hahmotetaan vaiheittain kuin metrokartta. Tällaisen kartoittamisen avulla voidaan tarkasti määritellä, mitä palveluun kuuluu. Tämä on tärkeää, jotta osaamme palvella riittävästi, ei yli eikä ali. (Sammallahti 2009, 90-92.)

Asiakkaan kokemus määrittää palvelun hyvyyden tai huonouden. Asiakkaan ennakko-odotukset ja palveluntuottajan käsitys palvelun laadusta tulisi saattaa mahdollisimman yhteneväiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää vakioda myös palvelu. Palvelun tuottajalla saattaa olla onnistumisesta erilainen näkemys asiakkaan kanssa. Asiakas arvioi tilannetta odotustensa pohjalta, ja jos ennakko-odotukset ovat ristiriidassa palvelutapahtuman kanssa, petytään. Palvelun tuottaja taas arvioi onnistumista omien kriteeriensä pohjalta. (Rissanen 2006, 17.)

#### 3.3.1 Lounaskahvilan catering-palvelun nykytilanne

Yritys on järjestänyt pitopalvelua muistotilaisuuksiin jo yli kymmenen vuotta. Catering-palvelu on kilpailtu ala mutta oikein järjestettynä tuottava. Catering-palveluista muistotilaisuudet ovat tarjoiluhenkilökunnalle helpoimpia tilaisuuksia hoitaa. Muistotilaisuuksissa ei yleensä tarjoilla alkoholia, tilaisuudet ovat päivällä ja yleensä ne päättyvät ajoissa.

Yrityksen käyttämät tarjoilijat catering-palvelussa ovat työskennelleet useamman vuoden yrityksen palveluksessa tarpeen mukaan. Catering-palvelun tarjoili-

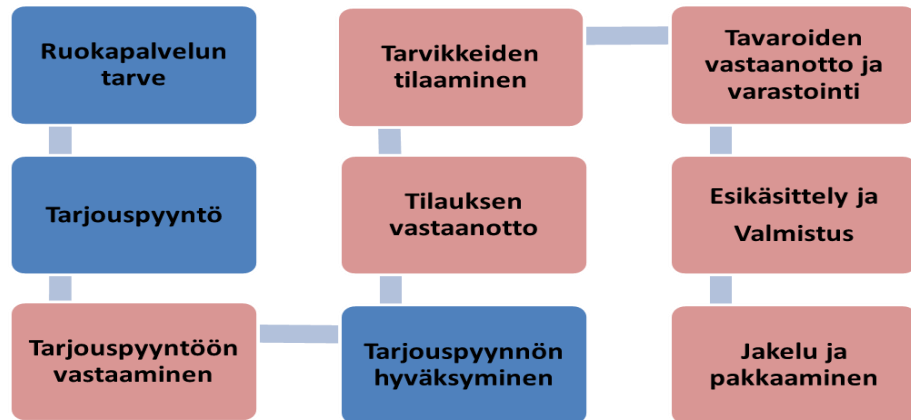


joilla ei ole alan koulutusta, ja se näkyy tilaisuuksissa. Useat yrityksen käyttämistä tarjoilijoita tekevät tarjoilukeikkoja oman työn ohessa tai opintojen ohessa saadakseen lisäänsioita. Ammattitaitoisia tarjoilijoita on hankalaa saada palkattua, koska yritys ei pysty tarjoamaan täysiä työtunteja eikä vakinaistamaan.

### 3.3.2 Lounaskahvilan catering-palvelun kehittäminen

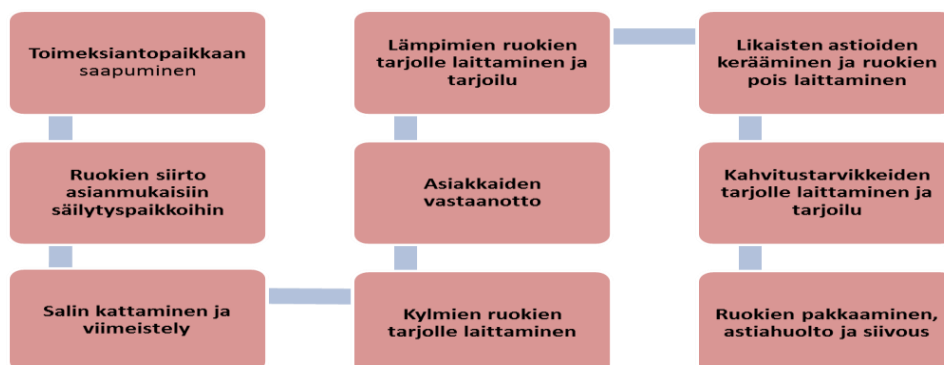
Jotta prosesseja pystytään kehittämään, hallitsemaan ja johtamaan, tulee oman organisaation toiminnot tunnistaa. Prosessien tehtävänä on tehdä näkyväksi toimintojen sarja, jolla työt saadaan tehdyksi ja tavoitteet saavutetuiksi. Kaikissa organisaatioissa, riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta, on nähtävissä samankaltaisia prosesseja. Prosessikuvaus näyttää kartan muodossa, mitä kaikkea organisaatiossa tehdään, jotta asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan. (Sivonen & Työppönen 2006, 14.)

Prosessien tunnistamisen ja määrittämisen jälkeen niitä voidaan kehittää. Prosesseille annetaan tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan erilaisin menetelmin. Kehittämistyö tarkoittaa muutosta ja ihmisten muutoksessa pysyminen on haastavaa. Muutosvastarintaa on usein havaittavissa, ja se tulee ottaa huomioon. Parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi työntekijät tulee ottaa mukaan jo kehittämisen alkuvaiheessa. (Lecklin & Laine 2009, 43-44).



Kuvio 3. Catering-toiminnan prosessit lounaskahvilan tuotantokeittiössä.

Kuten kuviosta 3 käy esiin ruokapalvelun prosessit koskettavat sekä palvelun tilaajaa että tuottajaa. Sinisellä merkityt kuvaavat tilaajan osuutta prosessissa, punaiset tuottajan osuutta. Yhdessä tilauksessa on monta eri tapahtumaa, jotka voidaan pilkkoa vielä pienempiin osiin. Yhdessä tilauksessa on monta eri työvaihetta ja onnistuneeseen lopputulokseen tarvitaan kaikkien yrityksessä työskentelevien työpanosta.



Kuvio 4. Tarjoiluhenkilökunnan prosessit catering-palvelun toimeksiantopaikassa.

Kuviosta 4 käy esiin catering-palvelun työtehtävät ennen asiakkaiden saapumista, asiakkaiden paikalla ollessa ja sen jälkeen. Kuva auttaa uutta tarjoiluhenkilökuntaa hahmottamaan toimintoja ja luomaan kokonaiskuvaa tilaisuudesta.

Havainnointieni pohjalta catering-palvelua tulee kehittää sekä tarjoiluhenkilökunnan ammattiosaamista parantamalla että yleisilmettä kohentamalla. Ammatitaidon kehittämisen ensimmäinen vaihe on kunnollinen ohjeistus. Jokaiselle tulee olla selvää, mitä työhön kuuluu ja miten se hoidetaan. Ohjeistukseksi tähän kehitettiin palvelupolku, jossa asiakaskohtaamispisteet tuotiin esille. Jokaiselle asiakaskohtaamispisteelle luotiin lista tehtävistä, jotka kuuluvat tarjoiluhenkilökunnalle. Näin saatiin koko tilaisuus näkyväksi kaavioksi tarjoiluhenkilökunnalle, jolloin työskentely helpottuu.

## 4 KEHITTÄMISMENETELMÄT

Kehittämiskohteita voidaan lähestyä monin eri tavoin. Tärkeää on, ennen menetelmien valintaa, pohtia mikä on työn kannalta järkevin lähestymistapa. Tämä määrittää, miten kehittämistyötä aletaan suunnitella ja viedä eteenpäin. Lähestymistapa vastaa lähinnä strategiaa, jonka mukaan edetään. Tällaisia tutkimusstrategioita voivat olla tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkostotutkimus. Nämä ovat tyypillisiä kehittämistyöhön soveltuvia lähestymisiä. (Ojasalo ym. 2009, 51.)

Lähestymistavan valinnassa ei ole kyse vielä konkreettisten menetelmien valinnasta. Lähestymistavan valinta kuitenkin ohjaa menestymistavan valinnassa, mutta lähes kaikki menetelmät sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan. Erilaisia haastatteluja, kyselyjä ja havainnointeja voidaan käyttää lähes kaikissa lähestymistavoissa. Lähestymistapaa ei aina kannata valita täysin sataprosenttisesti, vaan voidaan poimia kustakin lähestymistavasta ne piirteet, jotka sopivat parhaiten omaan kehittämistyöhön. Valinnat tulee kuitenkin perustella ja kuvata selkeästi raporteissa ja julkaisuissa. (Mts. 51-52.)

Tapaustutkimus on tyypillinen lähestymistapa, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia tai -ideoita. Tutkimuksen kohde voi olla yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tämä lähestymistapa pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta. Tällöin on mahdollista ymmärtää yritystä tai muuta kehittämisen kohdetta sen realistisessa ympäristössä. Tämä tuo työhön syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärtämistä. Tapaustutkimuksessa onkin tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tällainen tutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tapausta käsitellään huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Mts. 52-53.) Tapaustutkimuksen tavoitteena on useimmiten ilmiöiden kuvailu (Hirsijärvi ym. 2007, 131).

Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tällainen lähestymistapa sopii hyvin, kun kohteita on vähän, usein vain yksi. Tutkittava tapaus voi olla yksilö, ihmisryhmä, yritys, tapahtuma tai prosessi. Oleellista on, että kohde käsitetään tiettynä kokonaisuutena. Tapaustutkimus mahdollistaa myös kahden tai useamman tapauksen vertailua. (Ojasalo ym. 2009, 53.)

Tapaustutkimus lähtee yleensä liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisestä teoriasta. Kehittämisen kohteena olevasta on tutkijalla yleensä aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Usein aiheeseen pitää ensin perehtyä ennen kuin todellinen kehittämistehtävä saadaan määriteltyä. Tarkan kehittämiskohteen valinta ei ole usein prosessin ensimmäinen vaihe vaan kohde määräytyy yleensä prosessin edetessä. (Mts. 54.)

Kehittämistyö, kuten tämä opinnäytetyö, on toiminnallinen kehittämistyö. Lähestymistapana tässä työssä on tapaustutkimus, koska kehittämiskohteena on vain kyseessä olevan lounaskahvilan liiketoimintaa. Tämä työ jakaantuu selkeästi kolmeen eri kehittämisosaan, joita ovat vakioruokaohjeiston luonti, työilmapiirin parantaminen sekä catering-toiminnan kehittäminen. Käytetyin kehittämismenetelmä tässä työssä on havainnointi.

#### 4.1 Havainnointi

Havainnointi on yksi kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa toimintaympäristössä. Vaikka havainnoimme erilaisia asioita päivittäin, tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua. Havainnoinnilla voidaan täydentää kyselyjä tai haastatteluja. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten todellisesta toiminnasta erilaisissa tilanteissa. Käyttö sopii hyvin kehittämistehtäviin, kun kohteena ovat esineet, kuvat, ympäristö tai ihmiset ja vuorovaikutus. Havainnoinnilla selvitetään, mitä kohde tekee, miten sitä käytetään tai mitä siinä tapahtuu. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

Tutkimushavainnointi on myös muuta kuin katsomista. Se on huolellista, hyväksyttyjen metodien mukaan toteutettua ja tarkkaa. Havainto on merkki, jolla on merkitys. Havaintoja tarkastellaan johtolankoina ja merkkeinä sellaisesta, jota ei ole suoraan havaittavissa. Kriittisen tarkastelun jälkeen päädytään tutkimustuloksiin. Tavoite tutkimuksessa on havaintojen keräämisen, yhdistämisen ja tulokinnan avulla tehdä näkyväksi myös piilossa olevat asiat. (Vilkkä 2006, 8-12.)

Vähimmillään havainnointi on muutaman tunnin oleskelua ja havainnoimista. Havainnoija seuraa, mitä toimia tapahtuu ja miksi he tekevät asioita niin kuin tekevät. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskäsitys asiasta. Havainnointiin kuuluu oleellisena osana havaintojen kirjaaminen, jotta asiat muistetaan myöhemmin oikein. (Hyysalo 2009, 106-107.)

Havainnointimenetelmiä on useita. Passiivinen havainnointi tarkoittaa sitä, että havainnointia ei huomata lainkaan. Tällöin havainnoitavat eivät häiriinny tai muuta työskentelyään havainnoijan vuoksi. Varjostaminen on toinen tapa havainnoida. Tällöin varjostuksen kohteen kanssa on yleensä sovittava varjostuksesta etukäteen jo eettisistä syistä. Myös havainnointihaastattelu on käytetty havainnointitapa, jossa havainnoija haastattelee työntekijää samalla kun seuraa tapahtumia. Osallistuva havainnointi taas puolestaan osallistaa myös havainnoijan työskentelyyn. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija opettelee työn, jotta pääsisi osaksi työyhteisöä ja sitä kautta voi havainnoida työyhteisön toimintaa laajemmin. (Hyysalo 2009, 111-114.)

Havainnointia käytetään myös palvelumuotoilussa, joka on systemaattinen tapa kehittää palvelua ja innovoida samanaikaisesti (Tuulaniemi 2011, 11). Palvelumuotoilun avulla ymmärretään asiakkaan tarpeet ja toiveet palvelun suhteen ja tähän päästään tutkimalla ja havainnoimalla asiakkaita (SDT-työkalupakki). Palvelumuotoilun työkalu User Journey Mapping on visuaalinen selvitys käyttäjän matkasta palvelun halki. Tällä työkalulla saadaan näytettyä kaikki erilaiset vuorovaikutustilanteet ja auttaa havainnoimaan ne kohdat palvelussa, joita pitää kehittää. (Keeping connected business challenge.)

#### 4.1.1 Havainnointi lounaskahvilassa

Havainnoin työskentelyä lounaskahvilassa yhden päivän ajan. Asetuin mahdollisimman syrjään kulkureiteistä, jotta häiritsin mahdollisimman vähän työntekijöitä. Asetuin kuitenkin sellaiseen paikkaan, josta näin koko keittiön toiminnan. Kysyin luvan havainnointiin yrittäjältä. Hän ei ollut kyseisenä päivänä työvuorossa ja sovin havainnoinnista vielä vastaavan työntekijän kanssa. Muille vakituisille työntekijöille ei ollut kerrottu tulostani. Kerroin rehellisesti kaikille työntekijöille seuraavani työskentelyä opinnäytetyötäni varten. Luottamuksen syntymiseksi on syytä kertoa rehellisesti, mitä ja miksi havainnoidaan (Hyysalo 2009,110). Mainitsin, että tarkoituksena on kehittää lounaskahvilan työskentelyä.

Koska havainnointipaikkana oli ruoanvalmistuspaikka, olin varannut mukaani työkengät, joita käytän ainoastaan sisätiloissa sekä päähineen. Vaikka en osallistunut tuotantoon, olin asianmukaisesti pukeutunut. Mukanani oli muistiinpanovälineet, jotta sain kirjattua ylös havainnointeja. Kirjasin työntekijöiden saapumisajat ja työtehtävät kyseisenä päivänä. Kirjasin myös kaikki päivän tilaukset sekä muut oheistyöt, joita keittiössä tulee päivittäin tehdä. Havainnoinnin aikana kyselin työnteosta ja varmistin, että olin ymmärtänyt oikein.

#### 4.1.2 Havainnointi catering-tilaisuudessa

Havainnoin catering-palvelua sekä asiakkaan näkökulmasta tätini hautajaisissa helmikuussa 2013 että ulkopuolisen näkökulmasta toukokuussa 2013. Seuralessani tapahtumaa asiakkaana sain tilaisuudesta erilaisen kuvan kuin seuralessani ulkopuolisena. Ulkopuolisena seuraaminen tuntui tunkeilulta toisten ihmisten yksityisyyteen, koska kyseessä oli yksityinen, herkkä tapahtuma. Tapahtuman seuraamiseen kysyin vain yrittäjältä luvan. Keskustelimme siitä, tulisiko kysyä lupa myös tilaisuuden omaisilta, mutta päädyimme tällaiseen ratkaisuun.

Ulkopuolisena havainnoijana ollessani olin tilaisuudessa tarjoiluvaatteissa. Tein tilaisuudessa pieniä työtehtäviä, jotta sulauduin joukkoon. Pääpaino oli kuitenkin

seuraamisessa ja havainnoinnissa. Otin muutaman valokuvan ennen tilaisuuden alkua, mutta en itse tilaisuudesta. Muistiinpanovälineet olivat keittiön puolella, johon kävin tallentamassa havaintojani. Havainnoin myös itse tilaisuutta, en pelkästään catering-toimintaa tilaisuudessa.

Asiakkaan näkökulmasta havainnoidessani minulla ei ollut muistiinpanovälineitä, vaan kirjoitin tilaisuudesta ylös tapahtumia sen jälkeen. En havainnoinut systemaattisesti tilaisuutta, koska olin osallisena ja keskustelin myös sukulaisteni kanssa. Kyseessä oli minulle vieraampi iäkäs täti, joten suru ei lamaannuttanut minua. Jos kyseessä olisi ollut lähiomainen, en olisi pystynyt havainnoimaan tilaisuutta niin objektiivisesti.

#### 4.2 Ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä

Ratkaisukeskeisyys on toimintamalli, ei teoria. Se on syntynyt vaihtoehdoksi pitkille terapioille. Ratkaisukeskeisen työskentelyn kehittäjinä olivat 1970- ja 1980-luvuilla Insoo Kim Berg ja Steve de Shazer amerikkalaisella klinikalla. Tähän ajattelutavan syntyyn vaikuttivat monet erilaiset ihmiset ja yhteisöt sekä yhteiskunnallinen tilanne. Taustalla olivat systeemiteoriat, viestintäteoriat, konstruktivistiset teoriat sekä filosofi Ludvig Wittgensteinin ajattelua. Amerikkalainen psykiatri ja hypnoterapeutti Milton Erickson oli myös keskeinen vaikuttaja ratkaisukeskeisessä toimintamallissa. (Niemi-Pynttari 2013.)

Ratkaisusuuntautuneelle on ominaista voimavaroihin keskittyminen. Tutkitaan ja hyödynnetään kykyjä, taitoja ja osaamista pulman ratkaisemissa tai tavoitteiden saavuttamisessa. (Niemi-Pynttari 2013.) Ratkaisukeskeisyydessä keskitytään ratkaisuihin ja tavoitteisiin ongelmien ja syiden sijasta. Ihmisessä pyritään herättämään oivalluksia ja aktivoimaan hänen resurssejaan. Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa keskitytään onnistumisiin ja mahdollisista takapakeista otetaan opiksi ja ne määritetään kasvukokemuksiksi. Tässä toimintamallissa ymmärretään, että kaikkiin asioihin on useita näkökulmia ja mielipiteitä, joita ei arvoteta oikea-väärä-ajattelulla. Muutoinkin pyritään löytämään oivallus, että elämän luonne ei ole joko tai, vaan että useimmiten se on sekä että. Ratkaisukeskei-



syydellä pyritään ohjaamaan tähän hetkeen siten, että ratkaisut ja oivallukset syntyvät ihmisen omina ajatuksina. (Von Harpe 2002.)

Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ongelmat käännetään tavoitteiksi. Tällainen työtapa jo sinällään edistää yhteistyöhalukkuutta. Painopiste on voimavaroissa, kun yhteisten keskustelujen ja ideoinnin avulla etsitään toimivia ratkaisuja ja vaihtoehtoja. (Furman ym. 2004, 6.) Perusajatuksena on, että ihmisellä on jo hallussaan tieto ongelman ratkaisemisesta, he eivät vain vielä huomaa tietävänsä. Vaikeuksien esille tuominen tuo esiin sen, mitä ongelman sijaan halutaan. Ratkaisukeskeisen keskustelutapojen avulla saadaan toiveet ja ideat esiin ja rakennetaan tavoitteet. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 15.)

#### 4.2.1 Ratkaisukeskeinen lähestymistapa työilmapiirin kehittämisessä lounaskahvilassa

Koska en ole psykoterapeutti, minulla ei ole taitoa ihmisen psykologiseen ohjaukseen. Pystyn kuitenkin ohjaamaan keskustelua ongelmien sijasta mahdollisuuksiin ja mahdollisiin ratkaisuihin. Tarkoituksena on keskustella kehityskeskustelulomakkeen pohjalta työntekijöiden kanssa yksittäin työilmapiiristä sekä siitä, miten jokainen voi sitä omalta osaltaan parantaa. Tavoitteena on mahdollisuuksien ja ratkaisujen esille tuominen, ei ongelmien kertominen tai niihin pureutuminen.

Koska työpaikalla on useampi kuin yksi ihminen, voidaan työskentely nähdä joukkuelajina. On tärkeää, että työntekijät sisäistävät pelaavansa joukkuelajissa ei yksilölajissa. Vaatii henkistä kypsyyttä asettaa organisaation etu oman edun edelle. Tällainen toimintatapa koituu lopulta kuitenkin myös ihmisen omaksi parhaaksi. (Kamensky 2010, 38.)

Palaverissa yrittäjän kanssa sovimme keskusteluajoista työntekijöiden kanssa. Keskustelut ajoittuvat viikolle 43 kaikkien muiden työntekijöiden kanssa, paitsi vastaavan henkilön kanssa, jonka kanssa keskustelimme hänen lomansa vuoksi jo viikolla 42. Yrittäjä antoi työntekijöille etukäteen kehityskeskustelulomakkeen, joka tuli täyttää valmiiksi. Samalla työntekijät täyttivät stressin selvittämisen

lomakkeen, jolla kartoitin työntekijöiden kokemaa stressiä. Kyseinen lomake ei ole liitteenä tässä opinnäytetyössä, koska stressin kartoittaminen ei liittynyt tähän työhön vaan laajennettuun hyvinvoinnin selvitykseen. Vaikka stressin määrä ja kokeminen eivät ole tässä työssä relevantti, on se kuitenkin oleellinen osa työviihtyisyyttä.

Yksilökeskustelussa kävimme läpi lomakkeeseen merkityt asiat siten, että keskustelimme siihen huonoiksi merkityt asiat. Asiaa lähestyttiin ratkaisukeskeisesti eli kun työilmapiirin huonous näkyi täytetyssä lomakkeessa, keskustelimme siitä, millainen on hyvä ilmapiiri ja mitä työntekijä itse voi tehdä työilmapiirin hyväksi. Toinen asia, joka nousi esiin, oli tuen puute työssä. Keskustelimme, millaista tukea työntekijät tuntevat tarvitsevänsä ja miten he tukevat itse toisia työntekijöitä. Näin työntekijät jäivät pohtimaan myös omaa suhtautumistaan työhön ja toisiin työntekijöihin.

Otin Furmanin, Aholan ja Hirvihuhdan (2004, 16) teoksesta Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään, mallin positiivisesta palautteesta. Teoksessa positiivinen palaute tehdään harjoituksena kiertokirjeen avulla, me teimme sen keskustelussa. Työntekijät antoivat jokaiselle työntekijälle positiivista palautetta keskustelun aikana ja kirjasin ne ylös. Kerroin nämä positiiviset palautteet työntekijöille yksilöllisissä keskusteluissa ja keskustelimme positiivisuuden merkityksestä ja tärkeydestä. Jokainen työntekijä sai kotiläksynä tehtäväksi sanoa joka päivä jokaiselle työntekijälle jotakin positiivista. Keskustelimme myös palautteen antamisen tärkeydestä ja miten sitä voi antaa rakentavasti ja positiivisesti.

Yksilöllisten keskustelujen jälkeen sovimme yhteisen palaverin kolmen viikon päähän. Tällöin oli tarkoitus arvioida, onko työilmapiiriin saatu muutoksia ja tehdä yhdessä harjoituksia. Harjoitusten tarkoitus on havainnollistaa oma käytös ja antaa eväitä parempaan ja rakentavampaan käytökseen.

Ryhmäpalaverissa aloitimme käymällä läpi yhteisesti kyselylomakkeesta esiin tulleet huonoiksi koetut asiat. Tämän jälkeen keskustelimme yhteisesti hyvästä työilmapiiristä ja mikä on oma osuus ilmapiirin luomisessa. Saimme hyvän keskustelun aikaiseksi, jossa työntekijät tiedostivat omia puutteitaan. Jokainen

työntekijä lupasi kirjallisesti tehdä yhden asian työilmapiiriä parantaakseen. Harjoittelimme myös palautteen antamista positiivisesti sekä yhdessä nauramista omille kömmähdyksille.

#### 4.2.2 Ratkaisukeskeisen toimintamallin käyttäminen lounaskahvilan kehittämisessä

Koska ongelmana on ollut lounaskahvilassa laadun epätasaisuus, päädyimme kehittämään laatua tasaisemmaksi ratkaisukeskeisesti. Ongelman ratkaisemiseksi aloitettiin ruokaohjeiden vakiointi. Vakioitujen ohjeiden avulla laatu ei ole enää riippuvainen tekijästä eikä työpäivästä vaan ohjetta noudattamalla lopputulos on tasalaatuinen.

Myös catering-palvelun ongelmaa eli tarjoiluhenkilökunnan ammattitaidon puutetta ja tilaisuuden ulkoasua lähdettiin kehittämään ratkaisukeskeisen mallin avulla. Tällöin lähdettiin hakemaan ratkaisua ammattiosaamisen kohentamiseen ja luotiin asiakaskohtaamispisteet sekä palvelupolku, josta löytyy tarjoiluhenkilökunnan tehtävät.

## 5 TULOKSET JA YHTEENVETO

Varsinaiset tulokset kehittämiskohteista kuten osa vakioiduista ruokaohjeista, muistotilaisuuksien catering-palvelun ruokalistat ja selkiytetyt työnkuvat löytyvät tämän opinnäytetyön liitetiedostoista. Päädyin toimimaan niin, jotta varsinaisesta työstä ei tulisi liian laaja. Ruokaohjeiden vakiointi ja hiominen jatkuvat vielä tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Olen lupautunut olemaan projektissa mukana niin kauan, kunnes kaikki tarvittavat ohjeet saadaan vakioitua.

Toimenkuvien muuttamisen mahdottomuus toi esiin henkilökunnan suppean osaamisen. Osaamisalueita kartoitettaessa selvisi, että yrityksessä ei ole selkeää osaamista, jota tarvittaisiin. Yrittäjä on aikeissa rekrytoida tilalleen työntekijän, jotta hän pystyy keskittymään paremmin yrityksen kehittämiseen ja asiakaskontakteihin. Rekrytoitavalla henkilöllä tulee ehdottomasti olla erinomaiset taidot asiakaspalvelussa, erinomaiset taidot ottaa vastaan tilauksia ja työstää tarjouspyyntöjä sekä hänellä tulee olla ajokortti. Kyseisellä ihmisellä ei välttämättä tarvitse olla keittiöalan osaamista, mutta hänen tulee olla valmis osoittamaan tarvittava hygieniosaaminen.

### 5.1 Ruokaohjeiden vakioiminen

Tein Jamix-ruokaohjelmaa hyödyntäen raakaversiot vakioitavista ruoista. Reseptissä oli vain tarvittavat raaka-aineet. Luovutin vakioitavat reseptit lounaskahvilan yrittäjälle 14.8.2013. Kävimme yhdessä ohjeiden raaka-aineet läpi ja muutimme tai lisäsimme raaka-aineita saadaksemme ohjeesta sellaisen, millaista lopputulosta yrittäjä haluaa yrityksessä tulevan.

Vakioitavia lämpimiä ruokaohjeita tehdään noin kolmestakymmenestä ruokalajista. Näitä ruokalajeja on pitopalveluruokalistoilla sekä myös tilausruoissa että lounasruoissa. Vakioitavia kylmien ruokalajien ohjeita tehdään lähes viidestätoista kylmästä ruoasta, jotka ovat lähinnä salaatteja ja erilaisia kylmiä kalaruokia.

Lämpimien ruokien ohjeiden vakioinnin suoritti yrittäjä itse. Hänellä on, kokkina työskentelevän henkilön lisäksi, erittäin hyvät taidot lämpimien ruokien valmistamisesta. Yrittäjä haluaa, että ulosmyytävä ruoka on tasoltaan sellaista, jota hän itse valmistaa. Koska yrityksessä työskentelevä kokki ei osaa suomen kieltä riittävästi, yrittäjä valmisti ohjeen mukaan ruokaa ja mittasi kaikki lisäämänsä ainekset ja merkitsi ne ohjeeseen. Tämän jälkeen ohjetta kokeiltiin ja siitä tehtiin vakioruokaohje.

Kylmien ruokien ohjeiden vakioinnin suorittivat sekä yrittäjä että kylmissä tilausruoissa työskentelevä työntekijä yhdessä. Heillä kummallakin on erittäin hyvät taidot kylmien ruokien valmistamisesta. Vakioiminen suoritettiin samoin kuin lämpimissä ruokaohjeissa.

Ruokien valmistus ja kirjaaminen tapahtuivat oikeassa tilanteessa ja oikeassa ympäristössä. Ruokia valmistettiin normaalin tilauksen mukaan ja samalla mitattiin raaka-aineet tarkasti ja kirjattiin ylös.

Liitteinä 12 ja 13 on kaksi vakioitua ruokaohjetta. Yrittäjä kertoi tehneensä lämpimien ruokien valmistajalle ohjeita käyttäen hyväksi valmistamaani raaka-aineluettelopohjaa. Näitä ohjeita ei ole vielä kokeiltu uudelleen, joten niitä ei ole vielä vakioitu.

## 5.2 Työilmapiirin parantaminen

Yrityksen työtehtävät ovat vuosien saatossa henkilöityneet työntekijöiden vahvuuksien mukaan. Alkuperäisenä ajatuksena tässä työssä oli työnkuvien muuttaminen ja sitä kautta toiminnan tehostaminen. Keskusteltuani asiasta yrittäjän kanssa teimme osaamiskartoituksen työntekijöiden taidoista. Kyseinen kartoitust lomake on liitteenä 2. Totesimme, että henkilökunnan rajoittuneen osaamisen vuoksi toimenkuvia ei ole syytä muuttaa, ainoastaan selventää ja selkiyttää.

Myönteinen työilmapiiri ja työtyytyväisyys ovat yhteydessä parempaan tuottamiseen. Hyvät johtamiskäytännöt ovat yhteydessä sekä työilmapiiriin että kannattavuuteen. Työn tulokset ja tyytyväisyys työhön paranevat henkilöstöhallintoon

panostamisen myötä. Toimivalle henkilöstöhallinnolle on ominaista esimiehen tuki työlle, työntekijän mahdollisuudet osallistua töiden suunnitteluun sekä esimiehen ja henkilöstön hyvät välit. (Valtionkonttori 2012.)

Havainnointini pohjalta ensimmäinen asia, joka tuli saattaa kuntoon työilmapiiriä kehitettäessä, on työnkuvat. Työnkuvat työpisteittäin ovat liitteinä 7-11. Työnkuva työpisteittäin tarkoittaa käytännössä henkilöittäin. Työnkuvien tarkennus tehtiin sekä työntekijöille että yrittäjälle. Työntekijöillä ei ole ollut käytettävissään selviä työnkuvia eli mitä kuuluu kenenkin vastualueeseen. Tämän vuoksi työpaikalla on tullut turhia väärinkäsityksiä ja osa töistä on jäänyt hoitamatta, kuten peruspuhdistukset. Selvällä työnjaolla tällaisilta asioilta voidaan vastedes välttyä.

Keskustelujen tavoitteena oli selventää työntekijöille heidän omaa rooliaan työssä ja sitä, mitä he voivat itse tehdä parantaakseen työilmapiiriä. Työilmapiirin parantamisessa lähdettiin liikkeelle toimenkuvista ja niiden dokumentoinnista. Toimenkuvat selkeytettiin työntekijöille yksilöllisissä keskusteluissa ja yhteisessä keskustelussa keskusteltiin ryhmätyön tärkeydestä.

Koska työilmapiirin kehittäminen on pitkä prosessi, en saa tuotua pidemmän ajan tuloksia tähän työhön, ainoastaan jo tehdyt sekä tehtävät toimenpiteet. Työilmapiiri on asia, johon jokainen vaikuttaa omalla persoonallisella tavallaan ja suuri vaikutus on myös työnjohdolla. Oman tekemiseni pohjalta en pysty työilmapiiriä parantamaan, vaan parannus lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään sekä heidän asennoitumisestaan.

### 5.3 Catering-palvelun kehittäminen

Havainnoin tilaisuutta monesta eri näkökulmasta. Muistotilaisuus on niin yksityinen tapahtuma, että havainnointi ulkopuolisena ei tuntunut mielekkäältä. Paremmen kuvan tilaisuuden catering-palvelusta sain olemalla itse asiakkaana. Välittynyt kuva ei silti ole aivan oikea, koska tunnen yrityksen työntekijät ja toimintatavat. Erilaisen näkökulman olen saanut työskentelemällä usean vuoden kysisissä tilaisuuksissa yrityksen palveluksessa sekä yksin että ryhmässä.

Kartoitin muistotilaisuuden palvelupolun, jonka avulla yrityksen palvelu pystytään vakioimaan ja näin parantamaan tarjoilijoiden ammattitaitoa asiakkaan kohtaamistilanteessa. Tämä helpottaa tarjoilijoiden työskentelyä ja näkyy asiakkaalle tasalaatuisempana palveluna.



Kuvio 5. Muistotilaisuuden asiakaskohtaamispisteet.

Kuviossa 5 on kuvattu muistotilaisuuden palvelupolku, josta näkyy asiakaskohtaamispisteet. Asiakaskohtaamispisteistä luotiin yksityiskohtaisempi selvitys, josta näkyy kaikki kohtaamispisteen työtehtävät. Tämä selvitys catering-palvelun tarjoiluhenkilökunnan työtehtävistä kyseisissä kohtaamispisteissä on liitteenä 3.

Tarjoiluhenkilökunnan ammattiosaamisen puutteiden vuoksi yrityksen seinälle laitettiin näkyviin kaavakuva noutopöydän kokoamisesta. Tämä on muistutuksena kokeneille tarjoilijoille ja tietona uusille tarjoilijoille, jotka eivät välttämättä tiedä ruokien oikeaa järjestystä. On kuitenkin tilanteita, jolloin ruoka on tilanpuutteen vuoksi laitettava gastronomisesti väärään järjestykseen, mutta niitä tilanteita tapahtuu aika harvoin.

Catering-palvelua kehitettäessä päädyttiin ruokalistakansion luomiseen muistotilaisuuksien osalta. Kansio on hillitty ja esittelee erilaisia vaihtoehtoja tilaisuuksiin. Kansion ruokalistoihin laitettiin kaunis kyyhkyykuvio. Ruokalistaehdotukset ovat yksinkertaisen kauniita. Tämän työn liitteinä on kolme ruokalistaehdotusta

kyseisestä kansioista. Liitteet 5 ja 6 (kahvipöytä voileipäkakulla ja keittopöytä) ovat tämän muistotilaisuuskansion ruokalistoja sellaisina, kuin asiakas ne näkee. Ainoastaan yrityksen logoa en ole tässä työssä käyttänyt, mutta logo on ruokalistan alaosassa.

Ongelma yrityksessä on ollut ruokamäärien arviointi erilaisiin ruokalistoihin. Tämä johtaa joskus siihen, että ruoan määrä on mitoitettu väärin ja syntyy hävikkiä tai ruoka loppuu kesken. Ongelman muodostaa se, että jokaiselle ruokalistalle ei ole laskettu ruoan määrää suhteutettuna ruokalajien määrään. Jos listalla on useampi ruokalaji, tarvitaan yksittäistä ruokaa suhteessa vähemmän kuin jos pääruokana on vain keitto tai kiusaus. Ongelman ratkaisemiseksi laskettiin jokaiseen ruokalistaan ruokalajikohtaiset määrät. Tällainen ruokalista (palaipöytä) määrineen on liitteenä 4. Ruokalista määrineen on apuna keittiössä, sitä ei ole tarkoitus antaa asiakkaalle. Ruokalajikohtaiset määrälistat sijoitettiin sekä lämpimän keittiön puolelle että kylmän keittiön puolelle. Nämä ruokalajikohtaiset määrälistat ohjaavat myös muiden tilaisuuksien ruokamääriä.



## 6 POHDINTA

Alkuperäisen suunnitelmani mukaan olisin opinnäytetyönäni järjestänyt esteettömän viikon Raumalla. Tarkoitukseni oli järjestää pitsiviikon jälkeisestä viikosta esteetön valtakunnan tasolla huomioitu viikko, mutta Vanhan Rauman katutyöt sotkivat suunnitelmani. Onneksi hylkäsin ajatuksen ajoissa ja aloin miettiä uutta aihetta, koska vielä syksyllä 2013 katuremontti on käynnissä ja suureen osaan Vanhan Rauman liikkeistä ei esteetöntä pääsyä olisi pystynyt järjestämään.

Päädyin entisen työpaikkani kehittämiseen tekemäni yritysanalyysin kautta, jonka perusteella jotakin pitää tehdä. Yrittäjän ilmaista kiinnostuksensa yhteistyöhön aloin hahmotella tätä työtä. Kehittämisessä tuli kuitenkin takapakkia, kun lounaskahvilassa työskennellyt uudistusmielinen avainhenkilö vaihtoi työpaikkaa. Tämän yllättävän siirtymisen vuoksi yrittäjän työmäärä lisääntyi ja kehittämistyö joutui väistymään arjen työn vuoksi. Työmäärän tasaannuttua työntekijöiden kesälomien jälkeen jatkoimme yrityksen kehittämistä.

### 6.1 Catering-palvelun tulevaisuus

Ruoka ja syöminen muodostavat keskeisen osan ihmisen arkea. Ravinnon riittävän saannin turvaaminen ja syöminen ovat välttämättömiä sekä nyt että tulevaisuudessa. (Kirveennummi ym. 2008, 9.) Vaikka tulevaisuudesta emme koskaan varmasti tiedä, uskoisin catering-palvelujen tarpeen kasvavan. Tämä siksi, että suurelta osalta nykyajan nuorista (olen havainnoinut nuorien osaamista yläkoulussa kotitalouden opettajan roolissa kolme vuotta) puuttuu ruoanlaittotaidot. Käsitykseni mukaan nuoret eivät näe kotona esimerkkiä, miten ruokaa valmistetaan, vaan kodeissa turvaudutaan yhä useammin teollisuuden tarjoamiin valmisruokiin. Näin ruoanlaittokulttuuri ei siirry luonnollisesti nuorille. Arjen taitojen puuttuessa on erittäin hankalaa järjestää juhlia ilman ulkopuolisen apua.

Lounaskahvilan yrittäjän mukaan syksyllä 2013 on selvästi nähtävissä, että ihmiset haluavat yhä enenevässä määrin muistotilaisuuksiin vain pelkän ruoan

(Yrittäjä 2013). Ruoka kuljetetaan lämpölaatikoissa koteihin, joissa tilaisuudet pidetään pelkästään saattoväen kesken. Osasyynä tähän saattaa olla Raumalla tapahtunut meriteollisuuden alasajo, jonka seurauksena 700 ihmistä menetti työpaikkansa (Yle uutiset 2013). Töiden loppuminen ja sitä kautta ihmisten tulojen pieneneminen vaikuttaa kaikkiin alueen yrityksiin joko suoraan tai välillisesti.

## 6.2 Kehittämiskohteiden vaikutus tulokseen

Lounaskahvilan kehittämisessä lähdettiin liikkeelle toiminnan tuloksen parantamisen näkökulmasta. Liikevaihtoa oli tarkoitus kasvattaa nykyisestä noin 300 000 eurosta noin 400 000 euroon. Tämä vaatii jo niin paljon myynnin lisäämistä, ettei se onnistu pelkästään yrityksen markkinointikanavia käytettäessä. Tämän vuoksi yritys hankki uuden yhteistyökumppanin catering-palvelulle.

Koska myyntiä lisätessä myös työn määrä lisääntyy, tulee toimintaa tehostaa. Tähän tehostamiseen löydettiin pieniä ratkaisuja, jotka antavat aikaa itse ydintyölle. Lihat päädyttiin ottamaan lähialueen lihantoimittajalta, jolta saadaan esikäsittelyt, paloittelut ja tarpeen vaatiessa nuijitut tuotteet kuljetettuna. Myös kasvien osalta löydettiin toimittaja, joka toimittaa valmiiksi paloitteluja tuotteita suoraan yritykseen. Aiemmin kaikki lihatuotteet ja kasvikset haettiin lähitukusta esikäsittelemättöminä.

Vakioruokaohjeistuksella helpotetaan tarvikkeiden tilaamista sekä esikäsittelyä ja valmistusta. Tarvikkeiden tilaaminen helpottuu ja täsmentyy, kun käytettävissä on ohje, josta näkee raaka-aineet ja tarvittavan määrän pystyy helposti laskemaan. Näin pystytään säästämään raaka-ainekuluissa jo ostohetkellä. Raaka-ainekuluihin vaikuttaa myös ruoanvalmistustapa sekä siihen kulutettava aika. Vakioidulla ohjeella voidaan optimaalinen valmistustapa varmistaa ja näin säästää mahdollisessa painohäviössä, energiakustannuksissa ja työajassa.

Catering-toiminnan kehittäminen työprosessien näkyväksi saattamisella ja työn ohjeistamisella vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun ja näkyy tarjoiluhenkilökunnan varmempana työotteena sekä osaamisena. Ongelmana yrityksessä on ollut catering-palvelun tarpeen ajoittuminen loppuviikkoon. Tällöin työllistyvät

kaikki yrityksen käyttämät tarjoilijat ja usein tarvitaan lisää, jolloin uusia työntekijöitä otetaan tarjoilemaan tilaisuuksiin. Tämä näkyy väistämättä asiakkaille, vaikka uusia laitetaan työskentelemään vanhempien tarjoilijoiden kanssa. Nämä vanhemmat tarjoilijat ovat kuitenkin alalle kouluttautumattomia ja oppinsa työn kautta saavuttaneita. Vaikka työssä oppimisessa ei sinänsä ole mitään huonoa, ammattitaidottomuus kuitenkin näkyy myös vanhemmilla tarjoilijoilla. Tätä korjattiin toiminnan näkyväksi saattamisella ja tarjoiluhenkilökunnan tehtävälillä asiakaskontaktipisteissä.

Työilmapiiri on suorassa suhteessa tuottavuuteen (Valtionkonttori 2012). Tämän vuoksi on äärettömän tärkeää parantaa nykyistä ilmapiiriä ja saada työntekijät puhaltamaan niin sanottuun yhteen hiileen. Korostimme tiimityön merkitystä sekä yksilöllisissä keskusteluissa että myös koko ryhmän yhteisessä keskustelussa. Tämän keskustelun avuksi loin prosessikaavion catering-toiminnan tuotantoprosesseista lounaskahvilassa. Prosessikaavion avulla selviää jokaisen työntekijän rooli tilauksessa ja saadaan näkyväksi työntekijöille tiimityön tärkeys.

Keskustelimme yrittäjän kanssa myös positiivisen palautteen antamisen tärkeydestä ja miten se vaikuttaa kohottavasti työntekijöiden mielialaan. Uskoakseni jokainen meistä haluaa työssään tehdä parhaansa ja kaipaa onnistuessaan myös palautetta. Positiivisen palautteen antaminen päivittäin, oli työntekijöiden mielestä parantanut hieman työilmapiiriä. Tämä parantuminen tapahtui kolmen viikon jaksona, jolloin heillä oli kotitehtävänä antaa jokaiselle jotakin positiivista palautetta. Hyvä palaute ja siitä saatu onnistumisen kokemus auttaa jaksamaan työssä ja luo positiivista työilmapiiriä.

### 6.3 Oppimisprosessini

Lounaskahvilan kehittäminen koostui useasta toisiinsa liittyvistä asioista, joista jokaisesta olisi voinut tehdä syvällisemmän opinnäytetyön yksistään. Päädyin kuitenkin kehittämään yritystä kokonaisvaltaisesti monelta eri kannalta, koska se oli tarpeen. Opinnäytetyön aikana kehittämiskohteet vielä tarkentuivat ja osin

myös muuttuivat. Kehittämiskohteen muuttuminen palvelee kuitenkin työpaikan tarvetta. Mielestäni joustavuus myös kehitettäessä on hyväksi. On tärkeää, että kehitetään oikeita asioita oikeisiin tarpeisiin.

Kehittämismenetelmistä valitsin havainnoinnin, koska havainnointi antoi mielestäni totuudenmukaisemman käsityksen siitä, mitä yrityksessä tarvitsee kehittää ja miten. Havainnointini perustui kolmeen eri tapahtumaan, joista kaksi oli catering-tilaisuudessa ja yksi lounaskahvilassa. Havainnointi objektiivisesti oli vaikeaa, koska tunnen kaikki yrityksen työntekijät. Aiemmat kokemukset vaikuttavat usein tulkintoihin, vaikka pyrin havainnoimaan totuudenmukaisesti.

Vaikein ja omaa osaamistani kehittävin osa opinnäytetyöstäni oli ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan perehtyminen ja sen pohjalta keskustelujen johdattaminen. Tällainen yhteen suuntaan fokusoitunut vuorovaikutus keskustelutilanteessa oli minulle täysin uusi kokemus ja sain siitä uutta näkökulmaa myös omaan työhöni. On tärkeää nähdä ratkaisuja ongelmien sijaan, jotta asiat lähtevät kehittymään toivottuun suuntaan. Suurin pelkoni oli, että asiat lähtevät keskusteluissa syytösten kautta menemään huonompaan suuntaan.

Vaikka tämän työn aikana teimme asioita näkyväksi yrityksessä ja näin mahdolliseksi kehittää, lähtee kehittäminen kuitenkin yrityksen työntekijöistä ja työnantajasta. Tämä työ osoittaa kohdat, joita tulisi kehittää tuloksen parantamiseksi, mutta ei itsessään kehitä, jos asioita ei viedä käytäntöön. Käytäntöön viemiseksi tarvitaan yrittäjän työpanosta ja jämäkkyyttä muuttaa asioita ja vaatia työntekijöiltä sitä tasoa, mitä yritys haluaa tarjota.

Tämä opinnäytetyö toi esille tarpeen yksittäisten tuotteiden kannattavuuden seurantaan. Olisi järkevää selvittää, mitkä yrityksen artikkelit ovat tuottavia ja poistaa tuottamattomat tuotteet listoilta. Tämän työn puitteissa en asiaa pystynyt selvittämään, mutta tällaiselle selvitykselle olisi tarvetta. Toinen seikka, joka nousi esiin tätä työtä tehtäessä, on tuotteiden ja palvelujen kehittäminen. Lounaskahvila on toiminut samalla konseptilla koko elinkaarensa ajan. Tätä konseptia tulisi muuttaa ympäröivän yhteiskunnan muutoksen mukana. Lounaskahvilan toimintaa voisi tehostaa verkostoitumalla ja uusien yhteistyökumppanien

avulla. Myös aivan uudentlaisille lisäpalveluille ja tuotteille saattaisi olla kysyntää.

## LÄHTEET

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Halmesmäki M. 2013. Lääkkeet kannattavuuden säilyttämiseen. Menu 1/2013, 5.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. Kuudes painos. Tampere: Infacs Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2010. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Kolmas painos. Helsinki: Restamark.

Huhtala, P. & Pulkkinen A. 2009. C\_DFMA-ajattelumalli. Teoksessa Huhtala, P. & Pulkkinen, A. (toim.) Tuotettavuuden kehittäminen – Parempi tuotteisto useasta näkökulmasta. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä: tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97.

Innorisk 2008. Innovaatiot liiketoiminnan uudistajana: Yrityskokemuksia eri toimialoilta ja erikokoisista yrityksistä toimintamallin kehittämiseksi. Väliraportti 2. Turku: Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 2., Tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Keeping connected business challenge. Design methods for developing services. Viitattu .3.2013

[https://connect.innovateuk.org/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=4949587&folderId=4953082&name=DLFE-46511.pdf](https://connect.innovateuk.org/c/document_library/get_file?p_l_id=4949587&folderId=4953082&name=DLFE-46511.pdf)

Kirveennummi, A., Saarimaa, R. ja Mäkelä, J. 2008. Syödään leväpullia pimeässä. Tähtikartastoja suomalaisten ruoan kulutukseen vuonna 2030. Viitattu 3.9.2013 [http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kansallinen-ennakointi/Documents/MIRHAMI\\_loppuraportti-print.pdf](http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kansallinen-ennakointi/Documents/MIRHAMI_loppuraportti-print.pdf)

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, M., Peltonen, H. & Taurén, P. 2011. Ruoanvalmistuksen käsikirja. Neljäs uudistettu painos. Helsinki: WSOPRO OY.

Niemi-Pynttari, M. 2013. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. Asiaa elinikäisestä oppimisesta ja ohjauksesta. Viitattu 5.7.2013 <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2013/06/07/voimavara-ja-ratkaisukeskeinen-nakokulma-ohjaustyossa/>

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2010. Teknologiayritykset matkalla palveluliiketoimintaan: Palvelukyky ja –kulttuuri muutoksen johtamisen tulkkina. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenalasta osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. SWOT-analyysi. Viitattu 19.7.2013 <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti PoleStar Ltd.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH.

SDT –palvelumuotoilun työkalupakki. Viitattu 5.7.2013 [http://sdt.fi/mita\\_palvelumuotoilu.html](http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html)

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Helsinki: Efeko.

Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2006. Päätöksenteon apuvälineet. Viitattu 18.7.2013

[http://www2.amk.fi/mater/kauppa\\_ja\\_talous/paatoksent\\_apuvalin/tehtaevae\\_2\\_yritysanalyysi\\_12619.html](http://www2.amk.fi/mater/kauppa_ja_talous/paatoksent_apuvalin/tehtaevae_2_yritysanalyysi_12619.html)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valtionkonttori 2012. Työhyvinvointi tuottavuustekijänä. Viitattu 26.9.2013

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi\\_tuottavuustekijana](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

Viitala, R. 2009a. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2009b. Henkilöstöjohtamisen arvioinnin haasteita. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Von Harpe, I. 2002. Ratkaisukeskeinen tavoitehaastattelu ja mielikuvaoppiminen yksilöllisessä terveystietämyksessä. Kvasikokeellinen interventiotutkimus. Viitattu 8.7.2013 <http://www.ilosofia.fi/ratkaisu.htm>

Yle uutiset 16.9.2013. Musta maanantai: STX:n Rauman telakka lopetetaan.

Viitattu 22.10.2013

[http://yle.fi/uutiset/musta\\_maanantai\\_stxn\\_rauman\\_telakka\\_lopetetaan/683268](http://yle.fi/uutiset/musta_maanantai_stxn_rauman_telakka_lopetetaan/683268)

8

Yrittäjä 2013. Useat lounaskahvilan yrittäjän kanssa käydyt keskustelut toiminnan kehittämisestä.



